
А. П. Килин

к. и. н., доцент кафедры документационного
и информационного обеспечения управления УрФУ

«НАДО ЗДРАВО РЕШИТЬ ЭТИ ВОПРОСЫ И ДАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ МАШИНЫ ДЛЯ ФРОНТА»: ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ НА ИРБИТСКОМ МОТОЦИКЛЕТНОМ ЗАВОДЕ В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ

Рассматривая диалектику взаимодействия качества и количества выпускаемой продукции в советский период отечественной истории, сложно говорить о гармонии и сбалансированности. Приоритет количества был очевиден, а к вопросам качества обращались периодически, зачастую в рамках очередной кампании. Для этого были свои причины. Дефицит ресурсов и специфическая модель хозяйствования ориентировали производителей на выполнение количественных показателей плана. Само понятие «качество» трактовалось не однозначно, определялось на основе многоуровневой шкалы. Различие в подходах к качеству на конкретном примере продемонстрировал в своем романе «Мастер и Маргарита» Михаил Афанасьевич Булгаков:

«– Осетрину прислали второй свежести, – сообщил буфетчик.

Голубчик, это вздор!

Чего вздор?

Вторая свежесть – вот что вздор! Свежесть бывает только одна – первая, она же и последняя. А если осетрина второй свежести, то это означает, что она тухлая!»¹.

¹ Булгаков М. А. Мастер и Маргарита [Электронный ресурс] / Мастер и Маргарита. Читать онлайн. URL: <http://masterimargo.ru/book-18.html> (дата обращения: 08.03.2015).

Что понимается под качеством? Приведем два определения: Качество – это «совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности»² и «степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям»³.

Требования к качеству, в свою очередь, могут быть рассмотрены в различных аспектах. В соответствии с теорией менеджмента, составляющими качества товара являются: функциональное соответствие (способность товара правильно выбрать базовую функцию); дополнительные функции (диапазон возможностей товара, помимо базовой функции); соответствие (соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне); надежность (отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока); долговечность (полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя); сервис (диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после про-

² Международные стандарты. «Управление качеством продукции». ИСО 9000-9004, ИСО 8402. – М.: Изд-во стандартов, 1988.

³ Международный стандарт ИСО 9000:2005 (ГОСТ Р ИСО 9000:2005). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

дажи); эстетичность (дизайн, вид, цвет, вкус и т. п.); воспринимаемое качество (репутация, имидж товара или марки)¹. Применительно к нашей теме, не все эти факторы могут считаться равноценными.

Основными факторами, которые влияют на качество продукции, являются: факторы внешней, факторы внутренней среды и менеджмент. К факторам внешней среды относятся: уровень требований к качеству (потребители, прогресс, конкуренты); наличие поставщиков капитала, трудовых ресурсов, материалов, энергии, услуг; действующее законодательство в области качества и работа государственных органов. К факторам внутренней среды относятся: материальная база предприятия (финансы, оборудование, инфраструктура); персонал (квалификация и мотивация); качество проекта (совершенство конструкции); качество исполнения (применение передовых технологий); стабильность процессов. Важным фактором является менеджмент (организация работ и управление предприятием), в том числе – система управления качеством, предусматривающая: маркетинг; взаимоотношение с заказчиками (контракты, сервис); контроль качества на всех этапах создания продукции; оперативное реагирование на проблемы с качеством².

Детально разработанные методы изучения проблем качества (применительно к рыночной модели экономики) не могут быть использованы без соответствующей адаптации к реалиям экономики плановой, централизованной, а особенно мобилизационной. Спе-

цифика «советской борьбы за качество» рассматривалась нами и ранее на примере конкретного уральского предприятия – Синарского трубного завода. Изучение данной темы на материалах военного и послевоенного периодов позволяет говорить о ряде сходных черт и тенденций, об общих институциональных условиях функционирования советских предприятий, об атрибутивных чертах плановой экономики³.

Механизм хозяйствования советского периода характеризовался рядом отличительных, «социалистических» черт:

1. Планирование хозяйственной жизни осуществлялось в виде директив, обязательных для исполнения и пронизывающих все сферы деятельности и уровни управления.

2. В экономике отсутствовало свободное согласование интересов производителей и потребителей продукции, они были «закреплены» друг за другом. При этом планирование связей происходило в рамках Госплана по отраслевому принципу, централизованно.

3. Существенно ограничивалась сфера использование товарно-денежных отношений. На внутреннем рынке отсутствовала кредитная система, коммерческий кредит, рынок свободных капиталов. Денежное обращение функционировало на уровне потребительского рынка.

4. Проводилась жесткая ценовая политика, предполагавшая регламентацию ценообразования, зачастую без учета реальных затрат на производство продукции.

5. Ресурсы, распределяемые государством, выступали по преимуществу в веще-

¹ См.: Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие, 6-е издание, М., Изд. «Дело и Сервис», 2009.

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992; [Электронный ресурс] URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/> (дата обращения: 08.03.2015)

³ Килин А. П. «Советское – значит отличное?» (Синарский трубный завод в 1950-е годы) / Документ. Архив. История. Современность: Сб. науч. тр. Вып. 4. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2004. С. 194-212; [Электронный ресурс] URL: <http://hist.igni.urfu.ru/dais/articles/4/Kilin.doc> (дата обращения: 08.03.2015).

ственной, натуральной, а не денежной форме, в виде материальных фондов¹.

Эти общие характеристики не позволяют нам рассматривать 1941–1945 гг. как абсолютно уникальную модель. Разумеется, условия военного времени скорректировали «правила игры», модифицировали хозяйство СССР, иначе победа в войне стала бы проблематичной. Традиционные черты советской модели хозяйствования были ориентированы на мобилизационную модель экономики, поэтому в условиях войны проявлялись с большей силой. «Так уж устроена система управления в России, что определяющими являются процессы мобилизации и перераспределения (а в спокойном, некризисном состоянии – поддержание готовности к мобилизации)»². Мобилизационная экономика в экстремальных условиях войны адаптивна в большей степени, чем рыночная, она предполагает активное государственное регулирование, прямое администрирование, «ручное» управление.

Факторы, обеспечивающие выпуск качественной продукции, в условиях войны отсутствовали или не были реализованы в полном объеме, как следствие, борьба с браком на предприятиях не закончилась полной и безоговорочной победой, как это произошло на полях сражений, а велась перманентно, с переменным успехом, как в годы войны, так и в послевоенный период.

Проблема качества выпускаемой продукции в условиях военного времени рассмат-

ривается в ином идеологическом ключе, оценки существенно меняются, перемещаются от идеи более полного удовлетворения потребностей к идее национальной безопасности, когда в условиях военного времени за низкое качество продукции приходилось расплачиваться человеческими жизнями. Выпуск военной продукции был направлен на укрепление обороноспособности страны, от качества продукции зависел исход военных сражений, реализация не столько производственных, сколько стратегических задач. Сам факт брака порицался, т. к. приводил к уничтожению или порче дефицитных ресурсов, изъятых из других секторов народного хозяйства. Нередки сравнения работы в тылу с боями на фронтах, обращение к совести и ссылки на то, что на фронте намного сложнее. Помимо борьбы с браком и повышения качества выпускаемой продукции, речь идет о разработке новых видов оборудования, о модернизации технологии и техники с целью достижения превосходства, но не над конкурентом, а врагом. Разумеется, что в условиях военного времени отношение к бракоделу приобретало более негативный и наступательный характер, с использованием таких эпитетов, как «саботажник» и «вредитель».

В годы войны борьба с браком велась не только в идеологической и морально-этической плоскости, но и на уровне ужесточения норм права. В Указе Президиума Верховного Совета СССР от 10 июля 1940 года «Об ответственности за выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции и за несоблюдение обязательных стандартов промышленными предприятиями», говорилось: «1) Установить, что выпуск недоброкачественной или некомплектной промышленной продукции и выпуск продукции с нарушением обязательных стандартов является проти-

¹ Килин А. П. Антигосударственная» или «реальная» практика хозяйствования? (Синарский трубный завод в 1950-е годы) / Документ. Архив. История. Современность: Сб. науч. тр. Вып. 2. Екатеринбург, 2002. С. 231; [Электронный ресурс] URL: <http://hist.igni.urfu.ru/dais/articles/2/Kilin.doc> (дата обращения: 08.03.2015).

² Прохоров А. П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. С. 35.

вогосударственным преступлением, равносильным вредительству. 2) За выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции и за выпуск продукции с нарушением обязательных стандартов – директоров, главных инженеров и начальников отделов технического контроля промышленных предприятий предавать суду и по приговору суда подвергать тюремному заключению сроком от 5 до 8 лет. 3) Поручить Прокурору СССР обеспечить неуклонное проведение в жизнь настоящего Указа»¹.

Проблема качества выпускаемой продукции и борьба с браком в данной публикации рассматривается на примере конкретного уральского предприятия – Ирбитского мотоциклетного завода (ИМЗ). Его история начинается в динамичной среде, в процессе эвакуации предприятий на Восток.

21 октября 1941 года вышло постановление Совета по эвакуации при СНК СССР о перебазировании Московского мотозавода, и отдельных цехов завода им. Сталина и завода им. Коммунистического интернационала молодежи, изготовлявших двигатели и коробки передач для тяжелого мотоцикла М-72, в город Ирбит Свердловской области. Именно этот день и принято считать днем рождения завода².

Процесс эвакуации, формирование нового завода из разрозненных подразделений прежних предприятий в неблагоприятных

условиях и в сжатые сроки, формирование нового коллектива и стремление его стабилизировать, все эти проблемы предстояло решить руководству ИМЗ.

Очень откровенно об этом говорил на партийном собрании в октябре 1942 года директор завода (в 1941–1943 гг.) Виктор Никитич Полевский. Его высказывания показались слишком резкими, и окончательный вариант протокола партийного собрания был отредактирован. «Завод восстановлен точно в те сроки, которые были установлены Партией и Правительством, это большая работа. Месяца 4-5 тому назад со сторон отдельных работников были возгласы, что в Ирбите завод работать не сможет, и партийная организация на своих плечах этот завод восстановила и пустила его. Вторая работа — это производство заводом освоено. Мы забываем, что завод не эвакуировался, завод организовался наново. [Сюда пришли все отходы и отбросы из оборудования, и из этих отходов и отбросов был составлен новый завод – *в оригинале эта фраза зачеркнута* – А.К.] Партийная организация за это время все это собрала [завернула] и пустила в производство»³.

В рамках данной публикации мы сосредоточим свое внимание на проблемах качества выпускаемой продукции и особо отметим, что основным источником явились протоколы заседаний бюро и общих собраний первичной партийной организации ВКП(б) ИМЗ. Специфика этого источника заключа-

¹ Об ответственности за выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции и за несоблюдение обязательных стандартов промышленными предприятиями. Указ Президиума Верховного Совета СССР от 10 июля 1940 г. [Электронный ресурс] / Библиотека нормативно-правовых актов СССР. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_4259.htm (дата обращения: 09.03.2015)

² Буланов А., Живулин В. Мотоциклетная столица / Ирбит и Ирбитский край: очерки истории и культуры. Екатеринбург: ИД «Сократ», 2006. С. 212.

³ Центр документации общественных организаций Свердловской области (ЦДООСО). Ф. 2175 – Первичная организация КПСС Ирбитского мотоциклетного завода. Оп. 1. Д. 1. Л. 27; подробнее об этом См.: Килин А. П. Ирбитский мотоциклетный завод: формирование коллектива (1941–1944 гг.) / Документ. Архив. История. Современность. Вып. 14. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2014. – С.133-152.

ется в том, что он нацелен на критику, выявление недостатков и проблем, а также на пути их преодоления с использованием, прежде всего, потенциала партийной организации. В выступлении на закрытом партийном собрании в августе 1943 года военный представитель, ответственный за приемку машин, Минин критикует парторга: «Основным недостатком в работе партбюро, и в частности парторга Тищевского, является отсутствие критики и самокритики. Критика была зажата. На собраниях и совещаниях не было крепких зубастых выступлений. Все на заводе было подчинено Полевскому [директор], в том числе и Тищевский. ... Коммунисты не чувствовали поддержки со стороны парторга, люди боялись высказываться и переживали все в себе»¹.

Отметим, что чем уже круг участников мероприятия, тем выше уровень доверия между ними, и тем жестче звучала критика. Не случайно в постановлении одного из партийных собраний говорилось: «Предупредить коммунистов парторганизации о том, что разглашение Решения и обсуждений, проводимых на закрытых партсобраниях, — есть нарушение партийного долга коммуниста, а также и коммунисты будут привлекаться к строгой партийной ответственности»². В протоколах заседаний партийного бюро зачастую звучат оценки, которые на общих (особенно открытых) партийных собраниях были смягчены или сглажены. В личном общении люди старшего поколения и бывшие члены КПСС весьма противоречиво отзывались о партийных собраниях, в которых они принимали участие. Спектр оценок широк: от некоторой ностальгии («хотя бы там встре-

чались и обсуждали проблемы») до полного неприятия («пустая трата времени»).

Партийные собрания отличала особая атмосфера и специфический подход к анализу проблем, по крайней мере, так декларировалось. Предполагалось, что руководитель должен был выступать на партийных собраниях, прежде всего, как коммунист с идейных позиций, формально иерархия и подчиненность, присущая бюрократической системе управления, нивелировалась. Например, тов. Бобман (сотрудник или руководитель Отдела снабжения) предъявлял претензию коллеге: «...Тов. Требушной [член партийного бюро и начальник моторного цеха] подходит к рабочим не как коммунист, а как директор»³.

Анализ протоколов партийных собраний не внушает особого оптимизма в отношении победы над браком. После прочтения массы текстов возникает вопрос — была ли в принципе возможность выпускать качественную продукцию в условиях войны?

С одной стороны, мотивация к выпуску качественной продукции резко возросла, т. к. переместилась из хозяйственной сферы в стратегическую, идеологическую плоскость, вышла далеко за пределы корпоративных интересов, локальных задач отдельного предприятия. С другой стороны, объективные условия, необходимые для выпуска качественной продукции, либо отсутствовали, либо находились в стадии становления, «были на подходе», т. к. формирование предприятия осуществлялось в динамичных условиях (эвакуация, строительство завода).

На заседаниях партийного бюро, на закрытых и открытых партийных собраниях Ирбитского мотоциклетного завода на протяжении всего военного периода обсуждались причи-

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 102.

² Там же. Д. 10. Л. 198-199, 201.

³ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 64.

ны, по которым завод не выполнял план. Среди основных называли большой процент брака. Постоянно звучали существенные нарекания к качеству продукции, вызванные как объективными, так и субъективными причинами. Говорили об отсутствии необходимого оборудования и материалов, хроническом дефиците электроэнергии и отсутствии отопления в цехах, дефиците кадров (как по качественным, так и количественным показателям), о бытовой неустроенности рабочих, низкой производительности труда и проблемах с трудовой дисциплиной. Это не означает, что все было плохо, были и достижения, количество выпущенных мотоциклов и запасных частей к ним нарастал, но в протоколах партийных собраний в первую очередь бичуют недостатки.

Одной из субъективных причин, характерной именно для ИМЗ, являлся нездоровый психологический климат в коллективе, обусловленный стремлением значительной части москвичей вернуться в столицу после того, как исчезла угроза ее захвата немецкими войсками. Так называемое «чемоданное настроение» называлось одной из причин низкой производительности труда. «После разгрома немцев под Москвой многие специалисты стали упаковывать чемоданы, ожидая возвращения в родные места. Но в марте 1942 года СНК СССР принял решение оставить завод на Урале, в Ирбите. Приказом Наркомата среднего машиностроения предприятию была установлена программа выпуска мотоциклов 15 тыс. машин в год. Но на этот показатель Ирбитский мотоциклетный завод не смог выйти до самого конца войны»¹. Негативные

моменты в деятельности предприятия, в частности выпуск некачественной, бракованной продукции, и причины срыва плановых заданий не поднимались на страницах периодических изданий, т.к. завод выпускал военную продукцию. Напротив, эти проблемы занимают значительное место в протоколах партийных собраний коллектива завода. Как открытые (с привлечением беспартийных), так и закрытые партийные собрания, судя по протоколам, проходили на высокой драматической ноте. Следует учитывать, что протоколы партийных собраний были объектом анализа вышестоящими партийными организациями, а значительная доля критики и самокритики была неизменным атрибутом, свидетельствующим об уровне проведения мероприятия. Так, на закрытом партийном собрании, которое состоялось в июне 1942 года, директор завода В.Н. Полевский заострил внимание на «узких местах»: «Проблема брака в отдельных цехах, в т. ч. в цехе сборки коробок передач. Необходимо создать собственную группу технологов во главе с хорошим руководителем. ... Если мы с вами к 5 июля с. г. не дадим машин, то один из мотоциклов должен идти на фронт пешком... 50 % всего брака делаем сами... У некоторых на заводе есть нездоровые высказывания: 1) завод в Ирбите освоен не должен быть; 2) специалистов нет; 3) многие подают заявление для поездки в Москву. Надо этих людей посадить на место. Мы должны улучшить качество выпускаемых нами машин»².

В протоколе закрытого партийного собрания, которое состоялось 12 июля 1942 года, вновь звучит проблема брака. Харитонов: «...Брак держит сборку, но самое скверное в том, что бракованная деталь бесследно исче-

¹ Удинцева Т. Ю. Единственный в России. Очерк истории Ирбитского мотоциклетного завода / Ирбитский край в истории России. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет. С. 139.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 7-7об.

зает из цеха, в результате за сделанный брак никто не отвечает. Ни мастера, ни наладчики не отчитываются за сделанную работу в смене». В выступлении Семейкина противопоставляется позиция коммуниста и чиновника: «...80 % всех пропущенных деталей в механическом цехе пошли в брак. Больше того, сам парторг заядлый бракодел, а член ВКП(б) Коршунова скрыла бракодела Филатова, который запорол кулачек... Коробка передач – Горкин еще в начале месяца ориентировал весь коллектив на срыв плана и не учел критики на партийном активе, это не коммунист, а какой-то чиновник, завалил программу, а коммунисты и т. Деменьков не вправили ему мозги. Сейчас руководство там сменили, и парторг оживил свою работу. А вот сегодня Коробка стоит, потому что нет первичных валиков, 84 шт. по воле термического цеха пошли в брак. Главный технолог Виннер, это по меньшей мере вредный нам человек, все, если не больше. Он специально губит все живое, душит всякую рационализаторскую мысль. Тов. Полевскому надо посмотреть на этого человека, это специалист в кавычках»¹.

Отмеченные нами идеологические мотивы, по сути «накачка», как особый жанр выступления, в большей степени была характерна для руководства завода, а также представителей вышестоящих партийных и хозяйственных организаций. Приведем несколько наиболее ярких высказываний, прозвучавших на заседании партийного бюро в январе 1943 года. Начальник Главка Гнесин: «У нас на заводе была недооценка инструментального и строительного цехов. У нас нет заготовительной базы, кузницы, нет инструментального цеха. ...Если мы хотим чтобы наш завод работал, то мы должны освободиться

от «иностранной зависимости» в смысле заготовок и инструмента. У нас в стране инструментальная база небольшая и к тому же сильно пострадавшая. В инструменте нуждается вся страна. Ясно, что в первую очередь инструментом снабжается такая промышленность как авиация, танкостроение, а потом уже инструмент попадает к нам. ...Начальник УИКСа [Управление инженерного и капитального строительства] тоже все старается объяснить объективными причинами: цемента нет – достать невозможно, песку нет – достать невозможно, транспорта нет – достать невозможно. Мне кажется, что главным злом в создавшемся положении является то, что нет чувства ответственности. Если бы люди знали, что будут отвечать за порученную им работу – дело было бы лучше. Либо ты выполнишь свое дело, либо будешь отвечать. Помни, что если ты сидишь в тылу, так хоть работай, как следует. На фронте за срыв работы расстреливают на месте. Почему же мы в тылу не чувствуем ответственности? ...Нам нужны мотоциклы, мы должны давать стране максимум мотоциклов. Такого настроения, что мы находимся здесь временно, не должно быть. Завод останется здесь и после войны. Мы должны культивировать этот край, и таким разговорам, что как только кончится война, нас здесь не будет, должен быть положен конец. Кто вздумает бежать отсюда, тот поплатится головой. Конкретно этот вопрос мы обсудим специально»².

Инструктор Обкома ВКП(б) Ефимов: «В Свердловской области мотоциклов не делали, электрооборудования не делали, приборов не делали. Тут, в этом крае, процветала металлургическая промышленность. Война

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 11-12.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 148об.

заставила Урал служить стране и развивать такое производство, как выпуск мотоциклов»¹.

Парторг ЦК ВКП(б) на заводе Тишецкий: «...Станки по решению Наркомсредмаша [Народного комиссариата среднего машиностроения] и приказу директора должны были быть смонтированы к 15 января, но благодаря тому, что работу по организации инструментального цеха никто не контролировал, инструментальный цех до сего времени не организован. Нам намекают на то, что мы построим инструментальный цех, а энергии нет, это вас не касается, сейчас нет, через три недели будет. Цеха стоят на простое, рабочие сидят около печек и не хотят ничего делать и это в то время, когда на фронтах отечественной войны льется кровь, когда защитники Родины проявляют образцы исключительно героизма – с гранатами бросаются под танки, а мы в тылу – ничего не делаем»².

Дефицит ресурсов усугублялся их нерациональным распределением, а порой нарушениями условий хранения. Эти проблемы были подняты при обсуждении работы отдела снабжения и топливного отдела в октябре 1943 года. Вишневецкий: «У нас в цехе около 15 позиций не обеспечены металлом. Металл можно было бы найти, но в связи с тем, что он разбросан по всей территории завода и даже за территорией завода – у моста, у железнодорожной ветки, его никак не могут отыскать. Можно прямо сказать, что склада нет. Есть только склад у Бейленсона. Металл беспрепятственно можно брать в неограниченном количестве, его никто не охраняет»³. В Постановлении партийного бюро говорилось: «...Завод, имея острую нужду в целом

ряде профилей металла, имеет на складах неликвидов около 200 тонн, и никаких мер к их реализации до сих пор не принято. Отсутствие должного ассортимента профилей металла приводит к частой замене, что влечет за собой отступление от технологических процессов обработки и излишней затраты рабочей силы, средств и времени изготовления, т. е. удлиняет производственный цикл и требует излишний инструмент. Несвоевременное снабжение завода химикатами (олифа, ...кислород и карбид) парализует работу целого ряда цехов. ...Складское хозяйство. Металл находится под открытым небом и в основном вне территории завода (на станции, у моста и возле железнодорожной ветки)»⁴.

Решение о том, что мотоциклетный завод не будет эвакуирован с Урала, вызвало необходимость выстроить технологические и производственные процессы не по временной схеме, а на постоянной основе, поставило вопрос о развертывании капитального строительства.

Ефимов: «Ирбитский мотоциклетный завод должен быть основным поставщиком машин фронту. Бюро Обкома ВКП(б) вынесло решение об оказании помощи в строительстве завода по решению ГКО [Государственный комитет обороны]. Завод полтора года не освоил своей программы и не работает на полную мощность. Этому способствовало то, что не было энергетической базы, до сих пор нет инструментального цеха. На заводе нет кузницы... В большом проценте брака виноваты и главный инженер, и главный технолог – до сих пор нет технологической документации. Доставкой материала, [таких] как земля и т. п. завод не занимается и просит помощи от Обкома и Горкома»⁵.

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 148об.

² Там же. Л. 149.

³ Там же. Л. 230.

⁴ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 232.

⁵ Там же. Л. 85.

Доклад директора завода Полевского «О выполнении взятых обязательств в новогоднем письме тов. Сталину и подготовка рапорта на второе полугодие 1943 г.», с которым он выступил на заседании партийного бюро в июле 1943 года, вызвал ряд критических замечаний. Крят: «Директор завода в своем докладе уделил большое место браку. Цифры, которые были приведены директором, нельзя назвать правильными и точными. Мы по борьбе с браком проделали большую работу, нам удалось установить причину брака и виновников, но этого недостаточно. ...Решаем вопросы, но не доводим их до конца, а потом жонглируем цифрами. ...Должна быть определенная группа людей, которые обязаны установить, каким пределом можно работать, почему возникает брак, выявить причины брака, может виновата техническая обработка, или что другое... этим делом должно заниматься ВКБ [Ведущее конструкторское бюро], оно призвано для этой цели. Полевский сказал, что начальники цехов просят его перевести их в наладчики, это потому, что люди боятся ответственности, а может быть потому – что нет стимула к работе, чтобы они были заинтересованы в работе. Правда есть и такие мастера, которые по своим умственным способностям не могут решать вопросы, таким работникам надо вовремя подсказать¹.

Требушной: «...Наше ОТК [Отдел технического контроля] контролирует только готовую продукцию на последней операции, когда готовая деталь попадает в ОТК, решается вопрос о том – годна она или нет, а профилактикой ОТК не занимается. По этому вопросу были указания главного инженера, но до сих пор контроль не обеспечен. ОТК гово-

рит, что этим вопросом должны заниматься начальники участка, а они не в состоянии это сделать. На участке валиков работает 26 человек и один начальник, 150 операций, может ли он проверять все операции, а рабочие не дерутся за каждую деталь, отсюда и брак. Жаль только, что брак обнаруживается, когда деталь уже совсем готова, зря затрачивается время и труд. Нужно ввести пооперационный контроль, этот вопрос имеет решающее значение и его нужно разрешить немедленно»².

Шишков: «...У нас много недостатков в работе. Первый недостаток – отсутствие электроэнергии, второй – кооперация [т. е. взаимоотношения со смежниками], третий – брак, четвертый – организация труда. Мне кажется, что вся беда заключается в последнем пункте. ...Полевский сказал, что по отдельным участкам процент брака доходит до 40. ...У нас на участках мало квалифицированных работников, которые могли бы предупредить брак. Брак может быть от невнимательной работы и от неправильного приспособления. Приспособления у нас существуют уже 2 года, качество ухудшается, некоторые изнашиваются, а проверки нет»³.

Кротский: «... Кооперация задерживает выпуск машин. Не было клапана, и все ждут, когда прибудет с других заводов, между тем как в отвалах есть много клапанов, которые можно использовать, почему вы это не организовали. Нужно было организовать всю молодежь, перебрать все до винтика, просеять весь отвал, найти клапаны, а вы и этого не сделали»⁴.

Главный конструктор Сердюков: «Если мы будем соблюдать технологическую дисципли-

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 191-192.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 192.

³ Там же.

⁴ Там же. Л. 194.

лину, мы будем выполнять программу, и у нас не будет такого большого процента брака, который мы имеем на сегодняшний день. С браком очень трудно бороться, т. к. некоторые детали нарушаются на последней операции. Когда мы работали на московских заводах, были редкие случаи заедания, а когда перешли на свои заделы, заедания бывают часто. Анализ на металл у нас нет. Как же можно требовать работу, если исходный момент был неправильный. Износ цилиндров тоже одна из причин брака. Промывки деталей не производится. По коробке передач мы заставили соблюдать технологическую дисциплину, и она стала работать лучше, получилось лучшее переключение и удешевление машин. По мотору мы проверяли работу и установили, что можно дать мотор повышенной мощности. Втулкой должен заниматься главный металлург. Во втором полугодии мы можем дать и дадим новые машины с новой экипажной частью, более стойкие, нежели немецкие»¹. Напомним, что прообразом мотоцикла М-72, который изготавливался на ИМЗ был мотоцикл марки R-71, который изготавливали на предприятии «Баварские моторные заводы» (BMW)². Сравнение с мотоциклами, произведенными в Германии или на других заводах СССР, часто встречается при обсуждении качества продукции, таким образом, элемент состязательности в условиях войны сохранял свою актуальность.

Новый завод, созданный из различных подразделений прежде самостоятельных предприятий, получил по наследству и различные технологические процессы. Отсутствие согласования между ними служило еще одной причиной брака. В ходе обсуждения на

партийном бюро ИМЗ в сентябре 1943 года доклада главного технолога Жовнеровского «О состоянии технологической дисциплины на заводе» звучали следующие мнения. Костомаров: «У нас в технологии существует три системы: система КИМ [завод им. Коммунистического интернационала молодежи], система ЗИС [завод им. И.В. Сталина] и традиционная система Мотозавода. Наш завод работает по системе ЗИС, цех коробки работает по системе КИМ, экипажный цех работает по системе Мотозавода и занимает последнюю струну в заводе»³.

Анущенко: «...На заводе может быть единая система централизации подчинение тех[нологической] части цехов главному технологу. Подчинение цеховых технологов начальникам цехов вносит путаницу в тех[нологические] процессы. На заводе им. Сталина в Москве была единая система, тех[нологическая] часть была объединена. У нас на заводе тех[нологическую] часть тоже нужно подчинить главному технологу. У нас в коробке скоростей имеется процентов 20-30 отклонений от техпроцессов. Применяется обходная технология»⁴. Речь идет о специфическом, практически уникальном процессе, который зависел от наличия материалов и оборудования, квалификации персонала, времени на обработку и т. п. Так, например, описывался процесс покраски деталей при помощи тряпок, за неимением кистей: «Технического оборудования не было – красили все подряд детали кистями, а если кистей не хватало – тряпками или окунали детали в краску»⁵.

³ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 213.

⁴ Там же.

⁵ Раздобарина Н. От Москвы / Ирбитский мотоциклетный. Сб. посвященный 25-летию Ирбитского мотоциклетного завода. Свердловск: Сред.-Урал. книжное изд-во, 1968. С. 27.

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 195.

² См.: Курихин О. Из племени «М» // Техника молодежи. 1989. № 12. С. 24-25.

Директор завода (в 1943–1948 гг.) Александр Михайлович Макаров: «Вся беда в том, что между главным технологом и главным конструктором нет контакта в работе. Сегодня мы слушаем главного технолога, а недалек тот день, когда будем слушать главного конструктора. Они должны работать в контакте, должна быть повседневная увязка в работе главного технолога и главного конструктора, тогда они будут видеть, какие безобразия творятся в цехах. Вопрос не в подчинении, а в том, что наш главный конструктор не может диктовать. Нам предстоит осваивать новые детали, а мы и со старыми не можем справиться. ...Наши технологи должны учесть, сколько у нас имеется отклонений и постепенно с этим справляться, подходить к технологическому процессу кончать с кустарщиной»¹. Большое количество ручного труда, индивидуальное изготовление деталей на предприятии делало его похожим на кустарное, ремесленное производство, а не завод.

Парторг ЦК ВКП (б) на заводе Кузнецов: «...Главный технолог выступает у нас в роли американского наблюдателя... Нужно завести операционные карты, разве допустимо, чтобы начальник тех[нологической] части разрабатывал технологический процесс на клочке бумаги, а если в этот клочок бумаги кто-нибудь завернет кусок мыла, тогда начинать опять разрабатывать все сначала. Нужно также пересмотреть, и навести порядок в вопросах тех[нологического] нормирования, при существующем нормировании опошляется стахановское движение»². Речь идет о том, что перевыполнение плана по количественным показателям, при грубом нарушении технологического процесса, не может быть поставлено в заслугу работнику.

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 214.

² Там же. Л. 214об.

Подводя итоги обсуждению, в постановлении партийного бюро говорилось: «...Отсутствие на отдельные детали тех[нологического] процесса и не оснащенность операций приводит к перегрузке универсального оборудования и простою специального, большому применению ручных и машинных доделочных работ, снижающих производительность и увеличивающих себестоимость. Бюро констатирует, что наряду с нарушениями тех[нологического] процесса имеют место бескультуры в производстве и отсутствие борьбы с захламенностью и грязью на рабочих местах, еще более снижающих качество продукции»³.

Количественный рост материалов, посвященных качеству мотоциклов, приходится на весну и лето 1944 года. Тогда предприятие столкнулось с серьезной проблемой – в моторах появился дефект, «стук мотора». При анализе дефекта у специалистов не сложилось единого мнения о причинах и способах его устранения. Это была одна из самых популярных тем, которая волновала даже подростков, работающих на предприятии. По словам бригадира комсомольско-молодежной бригады Александровой: «Почему у нас то хорошо идут моторы, а то сразу застучат... нужно добиться изживания стука. У нас сейчас все рабочие переживают, даже дети, так т. Бельков Костя спрашивает у меня т. Алёксандрова, почему стучат моторы, пойдемте, проверим, и что же ходили, поверяли, мы добьемся изжития стука в моторах...»⁴.

В Постановлении, принятом по итогам обсуждения на партийном бюро ИМЗ в марте 1944 года, говорилось о персональной ответственности за выпуск бракованной продукции: «Начальник ОТК цеха № 10 Кукин

³ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 1. Л. 216об.

⁴ Там же. Д. 5. Л. 19.

вместо строгого соблюдения и контроля за качеством продукции самовольно пропустил систематические отступления от тех[нологических] условий, чертежей и технологии изготовления деталей и сборки, чем нарушил Указ Президиума Верховного Совета от 7 августа 1940 г. [точнее от 10.07.1940 г.] (об ответственности за брак). И. о. начальника ОТК завода Аронов не занимался организацией работы отдела. Начальник цеха № 10 Шаршаев, благодаря проводимой политике приспособленчества к укоренившимся мнениям о незаменимости отдельных руководителей участков, допустил незаконные действия отдельных начальников участков в нарушении технологической и производственной дисциплины. ...Главный конструктор завода т. Сердюков, несмотря на частые появления стуков в двигателях, в течение 1942/43 гг. не сделал для себя определенных выводов о необходимости детального изучения и установления истинных причин, вызывающих стуки в двигателях, а, наоборот, благодаря незнанию основных причин, вызывающих стуки мотора, делал поспешные легкомысленные выводы и безапелляционно оспаривал их без соответствующей проверки, чем разбросанно проводя работу, задерживал ускорение ликвидации стуков. Поэтому т. Сердюков не только подорвал авторитет главного конструктора, но показал свою техническую несостоятельность, дойдя до предположения о возможности пропуска моторов со стуками»¹. Николай Петрович Сердюков, по сути, являлся тем конструктором, который разобрал немецкий R-71, а затем собрал на его основе М-72. Но, несмотря на его заслуги, на партийном бюро предложили рассмотреть вопрос о вынесении ему выговора и предложить директору

завода т. Макарову и парторгу ЦК ВКП(б) Кузнецову поставить вопрос перед Наркомом и ЦК ВКП (б) об освобождении т. Сердюкова от занимаемой должности главного конструктора ИМЗ, как не обеспечивающего технического руководства².

После рассмотрения вопроса на бюро он был вынесен на общее партийное собрание, на котором, среди прочих, выступил и Сердюков: «Качество продукции... Я скажу по моторному цеху, который имеет срыв. Причина – организационно-технические мероприятия, которые не проверялись главным инженером. Сегодня прошли, а завтра – авось. Нам нужно ориентироваться на тех[нологическую] дисциплину, стуки являются нарушениями тех[нологической] дисциплины по линии главного технолога. Минус – не ведем контроля моторов. Если бы каждый месяц проверяли машину, то мы вскрыли бы дефекты, и устранили бы мотор от стуков, и если мы будем так относиться к машине, не проверять ее ежемесячно, то дело не пойдет. По плану орг[анизационно]-тех[нических] мероприятий ничего не делается. Раньше при испытании наших и немецких машин разницы не было, а сейчас качество машин ухудшается. Наша задача – поднять качество выпускаемой продукции»³.

Осипов: «...Стук моторов – частный случай – прозвучало чуть ли не по Советскому Союзу. Нужно немедленно мобилизовать коллектив по устранению дефектов и дать фронту качественную машину, и обращаем внимание на качество машин при т. Полевском [бывшем директоре] вредительством занимались, сколько было квалифицированных рабочих, сколько людей было затерто по личным делам? Нужно искать людей. Посмотри-

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 130-131.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 131-132.

³ Там же. Л. 19.

те, что делается с кадрами в ВКБ: двое умерших, троих Главк отозвал, четверо в РККА [Рабоче-крестьянской Красной армии], пятерых в завод перевели (осталось 4 человека). Ведь они могли большую помощь оказать, но по отношению к кадрам плохо отнеслись, и конструкторское бюро не имеет возможности провести работу, какую бы они смогли. В отношении главного инженера – он занял политику невмешательства и не явления, отмалчивается. По качеству выпускаемой продукции ни с кого ответственность не снята, и борьба должна быть общая»¹.

Кузнецова: «...Завод работает не так, как нужно, качество продукции ухудшается... поставщик прислал нам детали, но мы их не проверили и отдали в цеха, и правильно они занимаются подбором деталей. Диск мотора 21 марки должен подвергаться цементации и еще 45 марки на закалку – тогда в работу. Склад находится в антисанитарном состоянии. Крыша развалилась, сырость. Контролер – инвалид отечественной войны, он ничего не понимает и установок никаких не получает, контроль нужно и от отдела гл[авно-го] металлурга. В отношении склада – никто не интересуется, детали портятся, ключи заржавели. Военпред не принимает, и каждый раз приходится отдавать их чистить, себе работу находим»².

Только описание причин, которые назывались членами ВКП(б) на партийных собраниях, может занять несколько десятков страниц. Целесообразно рассмотреть эпизод, который является критическими для всего военного периода деятельности предприятия. Именно в такие моменты становятся наиболее очевидными как производственные проблемы предприятия, так и психологические,

демонстрирующие силу или слабость характеров конкретных личностей. Речь идет об отказе военпреда Минина принимать всю партию машин, в связи с тем, что в результате технических испытаний двух мотоциклов (600 км. пробег) были выявлены существенные дефекты.

25 мая 1944 года на партийном бюро с докладом «О причинах забракованных военпредом машин» выступил директор завода А.М. Макаров. Дискуссия по докладу продемонстрировала широкий спектр мнений. Некоторые ставили под сомнение качество технической проверки, кто-то настаивал на том, что раньше делали так же и машины принимались, а кто-то, признавая факт брака, перекладывал ответственность на других. В чем сходилась большинство присутствующих, так это в том, что машины принимать надо и срывать выполнение задания не стоит. Однако военпред стоял на своем. В советском кинематографе был фильм, в котором, отчасти, повторяются некоторые сюжеты этой дискуссии. Это кинофильм, снятый в 1974 году режиссером С. Микаэляном, по сценарию А. Гельмана, «Премия». Напомним, что жанр этого фильма – драма.

Аналогичная драма разыгралась и на заседании партбюро ИМЗ весной 1944 года. Приведем цитаты из выступлений основных участников дискуссии. Гипп: «...Коллектив Коробки скоростей занимается улучшением качества коробки скоростей. Дефекты, которые были по коробке скоростей – были немедленно устранены. По муфтам и кулачкам большую работу провели, и эти детали идут замечательно. Шестерни БМВ – провел специальным методом и устранил от дефектов. Метод контроля очень плохой. Тов. Щелоков [мастер ОТК Коробки скоростей] не желает работать в коллективе. ...Военпред иначе

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 19-20.

² Там же. Л. 20-21.

перестроил работу Коробки скоростей. Они с т. Щелоковым сидят в лаборатории ОТК и протоколы пишут, [работой] по устранению дефектов не занимаются и не подсказывают. Военная приемка и конструкторский отдел висколько не занимаются над улучшением качества коробки скоростей – а только подсиживанием. Коробка скоростей выдержала большое испытание, за исключением дефектов, которые разрешаются. Я от коллектива Коробки скоростей заверяю, что качество коробки скоростей будет гораздо лучше, чем кимовские»¹.

Главный технолог Виннер: «По термообработке – я брал кулачки и конусы. При проверке я обнаружил отклонения из восьми машин 56 деталей, дефектными оказались 6 деталей. Брал также 4-е детали кимовские и оказались 3 детали с дефектом. Наши сектора ломались, но и кимовские тоже, твердость детали одинакова. ...По глубине цементирования оборудование термического цеха упрощенное и поэтому пестрота получалась, и избежать можно путем тщательного контроля термообработки. ...По качеству все упомянутые детали превышают, чем в прошлых годах. ...По части т. Минина у меня сложилось впечатление, что вы пошли по неправильному пути. Дней 6 занимались актами. Вы вместе с т. Щелоковым прятались и писали, вы знали дефект и чем писать, неужели нельзя было подсказать и наметить те или иные мероприятия по улучшению качества коробки скоростей. Надо вместе разобраться. Вы, т. Минин, составили акт на 35 деталей недоброкачественных, а не знаете, где они обрабатываются. Вы провели это формально, не серьезно. Вы сегодня нашли муфту с трещиной, и пошли сразу к т. Терехову. Вы занимаетесь подсиживанием, и такая работа

не годится. Я прямо скажу, что при такой работе ОТК работать нельзя, мало того, что т. Щелоков не работает – он и коллектив направили на такой путь, и я прошу принять меры и разобраться в аппарате ОТК. Также прямое отношение на качество имеет Отдел снабжения, где путаются материалы»².

Начальник моторного цеха Требушной: «Испытания проведены технически неграмотно, и дефекты являются не характерными. В качестве коробки скоростей отношения ненормальные. Ни одного месяца не проходит, чтобы не было конфликта директора с военпредом. В течение 10-ти дней не принимаются машины, а в последнее время находятся те или иные причины. По устранению дефектов вместе надо работать, а вы стали на путь самодурства, и практику писать в Москву нужно изменить. ...В 1943 году по качеству коробки скоростей имели дефекты, коллектив цеха вместе с начальником цеха улучшил качество коробки скоростей и над дефектами работают. За последнее время было много новшеств. Решение, которое принял военпред, не серьезное и беспредметное. О качестве коробки скоростей – основные дефекты уже решены. Машины мая месяца – дефекты устранены и заменяются новыми деталями. Кулачковые валики не играют соответствующего значения в боевой обстановке. Я считаю, машины мая месяца могут быть сданы. С аппаратом ОТК очень плохо и надо укрепить аппарат ОТК»³.

Главный конструктор Сердюков: «В разрезе материалов, полученных из Москвы, велась работа, и особенно остановились на коробке скоростей. Выкрашивание [выкрошивание, от «крошить»] индексного слоя – мы обнаружили большой дефект. Геометри-

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 172.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 172-172об.

³ Там же.

ческие размеры находятся в удовлетворительном состоянии, отступления есть, но качество машин хорошее. Эксплуатация машин проходит неправильно. Техническую регулировку надо изменить, водители не выжимают сцепление и другое, испытанная машина на 600 км. имеет следующие дефекты: 1) срезываются шпонки; 2) имели перекрещивание; 3) термообработка канавки – у меня соображения регулировку изменить, правильно эксплуатировать машину»¹.

Военпред Минин: «Из выступлений видно, что вся вина складывается на военпреда. По перетирке конусов давали сигналы директору завода, но толку мало. Технические испытания обнаружили выпадение скоростей, шпонки срезало. Все знали, но меры не принимались, и я вынужден был поставить вопрос выше. Насчет остановки завода – я не останавливал, и не остановим. Тов. Макаров сказал, что в 1943 году по качеству коробки скоростей были хуже, чем сейчас, и принимались. Вы т. Макаров не правы, качество коробки скоростей за последнее время ухудшилось, так как был аврал на мотор [устранение стука в моторе]. Несмотря на предупреждения, винты в моторах вывертываются – я вынужден писать. По двухдисковому сцеплению подготовка в марте месяце шла, и до мая не выпускались, [но] как сказал, [что] не буду принимать машины, так с 16 мая начали выпускать. Серийные испытания: выкрашивание [выкрошивание, от «крошить»] шпонки и др. и вместо того, чтобы вскрыть, заострить внимание на этом мы, наоборот, никаких мер не приняли. Как дальше – принимать или не принимать машины? С 19 мая машины не принимают, и вина складывается на военпреда, передайте дело в Госконтроль»².

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 172об.

² Там же. Л. 172об-173.

Коммерческий директор Неженцев: «Послание в Госконтроль нас не пугает. Вы могли бы провести работу и улучшить качество машин. Я думаю, партбюро убедит вас – машины принимать нужно. Вопросы ставить объективнее и дать возможность выполнить программу завода»³.

Секретарь ГК ВКП (б) Дмитриев: «Военпред совершенно верно ставит вопрос о качестве продукции. Начальник цеха № 9 должен резко ставить вопрос по ликвидации брака, а также т. Щелокова снять с работы, поставить на другую и заставить работать. Вопрос, который стоит на повестке дня... Военпред прав, и здесь на партбюро мы должны поставить задачу о ликвидации дефектов, дать фронту доброкачественные машины и мобилизовать коллектив на выполнение этого мероприятия. Машина прошла 600 км. и дефекты... В отношении Госконтроля – и без Госконтроля можно добиться, чтобы выпускались доброкачественные машины. И считаю по всему материалу решать задачи самим на заводе, и с нерадивыми вопрос решить. Дело с приемом решать нельзя, надо ждать ответа из г. Москвы, а отношение т. Минина надо изменить»⁴.

Секретарь парторганизации завода Кузнецов: «Партийное бюро должно решить два вопроса – должно вынести решение и принять меры по улучшению качества коробки скоростей и привлечь к ответственности коммунистов или беспартийных. ...В отношении принятия машин, мы не можем вынести решение, ответ должны дожидаться... Тов. Минин как коммунист, член партбюро и плюс второй секретарь партийной организации должен здраво решить этот вопрос. Завод держит знамя Третьей Гвардейской дивизии [Третья Гвардейская стрелковая Волновах-

³ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 173

⁴ Там же.

ская Краснознаменная ордена Суворова дивизия, 153 стрелковая дивизия] и у коллектива завода появилась растерянность, неуверенность и разговоры, и если мы допустим, то вновь коллектив трудно поднимать. В части брака т. Минин прав. Надо договориться и условиться с Военпредом по части приемки: заменить диски, довести конуса, запчасти выдать и др., и т. Минин должен здраво сказать в приемке и найти общий язык с руководителями завода. Ведь вы посмотрите, цех Коробки скоростей делает чудеса, сидят на казарменном положении, делают коробки и дадут сколько требуется. В моторном цехе добились и поставили вопрос, что работать так нельзя. Коллектив работает и хочет, чтобы завод выполнил программу мая месяца. И такое положение т. Минин должно быть и у вас. Отнять большую проделанную работу мы не допустим. Время еще не упущено и надо здраво решить эти вопросы, и дать качественные машины для фронта»¹.

Директор завода Макаров: «Тов. Минин в Москву на меня написал, что я на вопросы качества машин не обращаю внимание, это неправильно. Если он живет отчужденно, и отнять проделанное не выйдет. С начала месяца работа не ведется в военной приемке, а под конец месяца – дефекты, а где раньше бываете? ...Я не привык работать, если где неладно, я сразу исправляю. Серийная машина, т. Минин сказал, и я сразу отозвался и серийные испытания буду каждый месяц проводить и доведу, чтобы к машине ни одной придирки не было. С машинами: наше решение принято, сделать все возможные факты и довести их на фронт. Мы напортачили, а Красная Армия должна страдать, этого нельзя допустить. С завтрашнего дня коллектив под-

нять надо на выполнение майской программы. Тов. Минин не желает принимать машины – не надо. ОТКа примет и на фронт пошлем»².

Согласно определению, параметры качества продукта ориентированы на удовлетворение потребностей потребителя. В данной ситуации от лица потребителя выступал военпред, который столкнулся с диктатом производителя. Директор завода с целью нажима намеренно противопоставляет независимый контроль качества со стороны военпреда, внутреннему, зависимому от руководства предприятия, контролю в лице ОТК.

Военпред Минин: «У нас задача одна – больше и лучше послать машин на фронт. После 19 мая ни одной машины не предъявлено. В отношении приемки – надо ждать, какое решение вынесет Москва. Я военпред и знаю, какая ответственность лежит на мне, дайте материал, я посмотрю, а Москва решит. В части сигналов на то или иное мероприятие – прошу реагировать быстрее. Машины приниматься будут. Надо сменить коробку, проверить конуса и устранить другие дефекты»³.

В постановлении партийного бюро говорилось: «...На фоне нарастающего темпа в работе завода факт забраковывания целой серии готовых машин, вследствие выявления дефектов в коробе передач, в результате серийного пробега двух машин, является серьезным предупреждением всему коллективу, а в частности коллективу цеха № 9, Отделу главного металлурга, Термическому цеху и ОТК в вопросе повседневной борьбы за улучшение качества, как основы для увеличения количества боевых машин фронту. ...Такое положение создалось в итоге беспечности и

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 173-173об.

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 173об.

³ Там же.

самоуспокоенности, вредных для дела, допущенных в практике работы отдельными руководителями отделов и цехов, притупления чувства принципиальной ответственности за качество работы на доверенных им участках производства. Партбюро отмечает, что в результате тенденциозности со стороны представителя заказчика т. Минина в вопросе делового, оперативного разрешения с руководством завода создавшейся ситуации – выполнение майской программы находится под угрозой срыва, а в коллективе завода создаются тем самым нездоровое настроение, неуверенность в успешности принимаемых руководством завода мер по устранению выявленных недостатков»¹.

Каким образом проблемы с мотором и коробкой передач отразились на выполнении плана? Обобщенные данные о динамике выпуска продукции содержались в Отчетном докладе секретаря парторганизации Е. Я. Кузнецова о работе партийного бюро завода за период с 25 августа 1943 г. по 20 сентября 1944 г.

Таблица № 1

Выпуск мотоциклов в 1943 и 1944 гг.
(штук)²

Период:	1943	1944
1 квартал	400	775
2 квартал	406	835
1 полугодие	806	1610

В отчете особое внимание уделялось качеству продукции: «Увеличили выпуск мотоциклов в 2 раза. Все же за 1 полугодие 1944 года завод недодал фронту 190 мотоциклов. В феврале месяце сдали лишь 50 % машин – «стуки моторов». Ввиду головокружения от ус-

пехов, такое же явление появилось в июле и начале августа месяца. ... Убытки от брака – 1 кв. 1944 г. – 200 тыс. рублей (разумеется учтенный брак), если же принять во внимание порядок оформления у нас на заводе брака, то нам будет понятно, как мы еще плохо работаем»³. Далее говорилось: «По отделу снабжения... работа протекает крайне неудовлетворительно. На заводе по тоннажу имеется большое количество металла, которое вполне обеспечит 3-4 месячную потребность при существующей программе, по подбору, по профилям дело обстоит крайне плохо. Снабжение систематически предлагает всевозможные замены, в силу необходимости производственный отдел принимает, но этим самым в производстве вызываются большие потери, увеличивается брак, требуется дополнительная оснастка, снижается производительность труда. ... Металлы и химикаты разбросаны по всему заводу и городу. ... Надо учесть, что приближается зима и все это будет покрыто снежным покровом»⁴.

Отчет секретаря партийной организации Е. Я. Кузнецова был выдержан в умеренно критическом духе, содержал весомую долю самокритики, но и он вызвал ряд замечаний, а приведенные другими участниками партийного собрания статистические данные выглядели не столь привлекательно.

Военпред Минин: «... Доклад сделан в радужном свете. ... За 8 месяцев план выполнен на 79,5 %. Стуки в моторе, неполадки в коробке передач. В результате большого брака большой перерасход материалов. Хищническое потребление материала и полуфабрикатов. Например, на одном перерасходе катодной меди можно выпустить больше тысячи [мотоциклов (?)]... На перерасходе бензи-

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 173об-174.

² Там же. Д. 6. Л. 19.

³ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 6. Л. 19-20.

⁴ Там же. Л. 23-24.

на можно сдать 3648 машин и т. д. Если взять затраты рабочей силы, то увидим, что затрат было больше, нежели требовалось»¹.

В постановлении, принятом по итогам закрытого партийного собрания, которое проходило 20-21 сентября 1944 года, в отличие от подобных документов периода 1941–1943 гг., много говорится о текущей ситуации на фронтах. Преамбула занимает значительное место и содержит стандартный набор элементов, которые носят, по преимуществу, ритуальный характер. Возможно, эта часть документа призвана частично сгладить негативную информацию, содержащуюся в отчете. «...Добить фашистского зверя – это значит еще более самоотверженно и организованно работать тылу, быть бдительным, не допускать в своих рядах зазнайства, самоуспокоенности, беспечности. Это значит воевать и работать так, как учит наш испытанный вождь и мудрый полководец товарищ Сталин». Далее идет статистика, которая демонстрирует отсутствие ритмичности в работе предприятия, складывается ощущение чередования шторма и штиля в производственном процессе. «Выпуск машин: 1942 – 100 %; 1943 – 134 %. Первая половина 1943 – 100 %; вторая половина 1943 – 170 %; первая половина 1944 – 200 %. 1944 год: январь – 100 %, февраль – 50 %, март – 108,3 %, апрель – 102,7 %, май – 103 %, июнь – 0 %, август – 108,3 %. Основные причины срыва графика: Плохая работа отделов коммерческого директора т. Неженцева: несвоевременная доставка материалов и деталей смежников (бензин, резина, металл, электродная проволока); доставка некондиционных материалов, а также материалов не предусмотренных технологией, заставляющая завод идти на всевозможные замены; безответственное отношение отдель-

ных работников к своим обязанностям. Большой процент брака... убытки в первом квартале 1944 г. составили 200 тыс. руб., причем большое количество брака не учитывалось»².

В октябре месяце вновь были подведены итоги прошедшего года: «От взятого обязательства завод выполнил 57 % по выпуску товарной продукции в 3 квартале 1944 года. Обязательство не выполнено. ...Снизить потери от брака по заводу во 2 полугодии 1944 года на 40 % по сравнению с 1 полугодием 1944 года. Вместо снижения потерь от брака по заводу в 3 квартале 1944 года произошло увеличение потерь от брака на 30 %»³. В связи с такими данными в постановлении партийного собрания говорилось: «Считать основной задачей всего коллектива завода дальнейшее улучшение качества продукции. Партийное собрание обязывает руководящий состав цехов, технологов и работников ОТК неуклонно выполнять технические требования, не оставляя безнаказанным ни одного случая отступления»⁴.

В рамках празднования годовщины Октябрьской революции в партийных организациях СССР шло обсуждение публичных выступлений И. В. Сталина. Разумеется, что ИМЗ не был исключением. 20 ноября 1944 года на закрытом партийном собрании с докладом «О задачах партийной организации по выполнению исторических указаний в докладе тов. Сталина на торжественном заседании Моссовета 06.11.1944 и приказе № 220 от 07.11.1944» выступила секретаря ГК ВКП(б) Дмитриева. В приказе Верховного Главнокомандующего, приуроченном к 7 ноября, говорилось: «Силы Красной Армии многократно умножаются слаженной работой со-

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 60.

³ Там же. Л. 69, 71.

⁴ Там же. Л. 72-73.

¹ ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 57-58.

ветского тыла. Рабочие, колхозники, интеллигенция с честью выполняют свой долг перед Родиной, героически преодолевают трудности военного времени, бесперебойно снабжают Красную Армию вооружением, огнеприпасами и продовольствием. Советское хозяйство беспрестанно наращивает свои силы и оказывает все возрастающую помощь фронту»¹. Таким образом, подводились некоторые итоги той роли, которую сыграли труженики тыла в войне. В то же время намечались планы на 1945 год, перед рабочими и служащими ИМЗ ставились новые задачи. В 1945 году завод должен был выйти на проектную мощность, что предполагало как количественный рост выпускаемой продукции, так и повышение ее качества.

Главный инженер Кульпин: «...Проектная мощность должна быть составлена в 1945 году и цеха должны быть вместе ... построить новый завод, дать высокую качественную продукцию». Общезаводские обязательства ИМЗ на 1945 год включали в себя следующие показатели: «Повысить мощность двигателя М-72 до 22 лс [лс], повысить качество мотоцикла в целом, обеспечив долговечность и надежность в эксплуатации до 15000 км, ликвидировать возврат готовых узлов и мотоцикла в целом от представителей заказчика. Снизить потери от брака в цехах на 30-50 % на единицу продукции по сравнению с 1944 годом. ...Подготовить в течение года через кружки техминимума 500 чел. квалифицированных рабочих для основного производства и 100 чел. универсалов для инструментального ремонтного цехов. ...Ликвидировать обработку деталей по обходной технологии по причинам отсутствия или неисправности

оборудования или оснащения. ...Организовать при заводе ремесленное училище с контингентом 330-350 чел. в январе месяце 1945 года. Обучить вторым и третьим профессиям в 1945 году 500-600 чел.»². Ощущая, что конец войны близок, работники предприятия понимали, что решение поставленных задач будет нелегким, т. к. с окончанием войны резко обострился кадровый голод и отток кадров, в первую очередь ИТР, стал нарастать.

Подводя итоги, можно вновь обратиться к тем факторам, которые определяют качество выпускаемой продукции и которые были сформулированы в начале статьи, со ссылкой на теорию менеджмента. На основе анализа конкретно-исторического материала, опираясь на рассмотренную нами практику, мы можем заново сформулировать. Итак, это: 1) сырье, материалы, энергетические ресурсы; 2) технологии и степень их соблюдения; 3) количество и качество трудовых ресурсов; 4) условия труда и быта; 5) логистика; 6) администрирование и управление производственным процессом; 7) контроль качества, который входит составным элементом в процесс управления, но может рассматриваться отдельно применительно к данной теме; 8) стимулы к развитию и совершенствованию всех перечисленных аспектов, т. к. необходима адекватная реакция на изменения внутренней и внешней среды.

Материал, приведенный в данной публикации, позволил нам продемонстрировать «работу» всех этих факторов.

Качество и количество сырья, его ассортимент существенно влияли на качество произведенных мотоциклов. Неоднократно поднимался вопрос о более рачительном расходовании материалов, бережном хранении и рациональном использовании.

¹ Приказ Верховного Главнокомандующего от 07 ноября 1944 г. № 220 [Электронный ресурс] / Хронос URL: http://www.hrono.ru/dokum/194_dok/19441107stal.html (дата обращения: 10.03.2015).

² ЦДООСО. Ф. 2175. Оп. 1. Д. 5. Л. 88-89.

Требование к соблюдению технологических процессов, борьба с допусками и отклонениями, «обходными технологиями», необходимость наладить эти самые технологические процессы, пожалуй, выходит на первый план при обсуждении проблем качества продукции на ИМЗ.

Формирование стабильного, дееспособного и эффективного трудового коллектива, способного сосредоточиться на общей цели – эта задача являлась актуальной для партийной организации ИМЗ. Стабилизация кадрового потенциала была особенно актуальна в свете стремления, как специалистов, так и рядовых рабочих вернуться из эвакуации домой. На протяжении всего военного периода завод испытывал дефицит рабочих рук. Привлечение рабочей силы со стороны не давало заданного результата, поэтому единственным выходом из этого положения виделась подготовка собственных специалистов из числа местного населения. Открытие техникума в этой связи являлось насущной необходимостью.

Бытовые проблемы носили хронический характер, в силу их вторичности по отношению к производственным задачам. Ощущение временности и «неукорененности» порой мешало наладить быт рабочих, по этому показателю ИМЗ значительно уступал другим предприятиям города Ирбита¹.

Эвакуация различных предприятий и их «сборка» в Ирбите, значительное количество смежников, работа в кооперации с предприятиями из других регионов страны, все это создавало проблемы и сказывалось на ритмичности работы предприятия. Рассмотрен-

ный нами пример показывает, как из-за несвоевременной поставки комплектующих, завод не смог сдать ни одной машины по итогам работы в течение месяца.

Существовали проблемы и в административном управлении, в согласовании работы отдельных подразделений предприятия, в создании системы контроля качества выпускаемой продукции. Рассмотренный конфликт между дирекцией завода и военпредом, демонстрирует различные подходы к методам выполнения плана. Корпоративные интересы коллектива могли быть ущемлены при отстаивании интересов заказчика в процессе приемке готовых мотоциклов.

Согласитесь, что характер трудовых отношений, организация быта, отладка производственного процесса и борьба за качество – это традиционные и не самые интригующие темы для исследования, они довольно типичны. Но интерес к ним обусловлен тем, что эти реальные хозяйственные практики демонстрируют высокую степень адаптации производственных и управленческих процессов к условиям военного времени, способность решать очень сложные хозяйственные задачи в условиях тотального дефицита и в сжатые сроки. Не случайно ряд примеров решения проблем названы «чудом». Они действительно порой труднообъяснимы с позиции сегодняшнего дня.

Изучение реальных хозяйственных практик в годы войны актуально и познавательно в различных аспектах. Как с точки зрения исторического опыта, который демонстрирует высокую степень адаптации национальной экономики к экстремальным условиям, так и с гуманистической позиции, т. к. позволяет по достоинству оценить те трудности, которые пришлось преодолеть нашим соотечественникам в тылу для достижения общей цели – победы в Великой Отечественной войне.

¹ Килин А. П. «Во всем виновата война?». Социально-бытовые условия трудящихся Ирбитского мотоциклетного завода в годы Великой отечественной войны / Документ. Архив. История. Современность: Сб. науч. тр. Вып. 15. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2015. (в печати).